

## **A Centralização das Instituições Financeiras**

André Filipe Antão Almeida

Dissertação apresentada(o) como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de  
Informação

**NOVA Information Management School**  
**Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação**  
Universidade Nova de Lisboa

## **A CENTRALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

por

André Filipe Antão Almeida

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Análise e Gestão de Risco

**Orientador:** Doutor Rui Alexandre Henriques Gonçalves

Agosto 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar o meu agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram neste processo.

Obrigado Mãe e Pai, pelo apoio incondicional e motivação para a conclusão deste trabalho.

Obrigado Joana, pela paciência, apoio e ajuda a todos os níveis.

Obrigado Prof. Rui Gonçalves, pela disponibilidade e orientação em momentos críticos deste trabalho.

Obrigado respondentes do questionário, pelo tempo despendido a responder ao questionário.

Obrigado a todos, pois cada um, à sua maneira, contribuiu de forma especial para a conclusão deste trabalho.

## **RESUMO**

A globalização e a cada vez maior competitividade do setor bancário e financeiro e as constantes inovações tecnológicas obrigam as instituições financeiras a uma persistente procura por uma maior eficiência da sua estrutura, organização e operações. Neste sentido, este trabalho tem por objetivo o estudo do conceito de centralização bancária assim como das necessidades, objetivos e motivações das instituições financeiras em adotar este modelo organizacional e quais os desafios e consequências a enfrentar pelas instituições financeiras. O método de investigação passa por questionários a operacionais de uma instituição financeira internacionalizada com o propósito de responder aos objetivos definidos numa ótica de perceção dos operacionais de uma instituição financeira. Com base na interpretação e análise dos resultados obtidos, conclui-se quais os impactos que a centralização das operações pode ter para uma instituição financeira.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Centralização bancária; Estrutura organizacional; Globalização ;Risco

## **ABSTRACT**

Globalization and the increasing competitiveness of the banking and financial sectors and the constant technological innovations force financial institutions to a persistent search for greater efficiency in their structure, organization and operations. This work aims to study the concept of banking centralization as well as the needs, objectives and motivations of financial institutions to adopt this organizational model and what are the challenges and consequences to be faced by financial institutions. The research method involves questionnaires to the operations of an internationalized financial institution with the aim of responding to the objectives defined from the point of view of the perception of the operations of a financial institution. From the interpretation and analysis of the results obtained, it is concluded what impacts centralization of operations can have on a financial institution.

## **KEYWORDS**

Banking centralization; Globalization; Organizational structure; Risk

## ÍNDICE

1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	3
3. Metodologia .....	10
4. Resultados e Discussão.....	12
5. Conclusões.....	15
6. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros .....	17
7. Bibliografia.....	18
8. Anexos .....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respostas à pergunta: “Considera a centralização de uma instituição financeira um caminho a adotar num mundo cada vez mais globalizado?” .....	14
Gráfico 2. Respostas à pergunta: “Qual dos seguintes sistemas organizacionais considera mais benéfico para uma instituição financeira?” .....	14

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Respostas à pergunta: “Quais as necessidades, objetivos e motivações que levam as instituições financeiras a adotar uma estratégia de centralização?” .....	12
Tabela 2. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 1.), ordene-as por relevância.” .....	12
Tabela 3. Respostas à pergunta: “Quais os desafios da centralização bancária?” .....	13
Tabela 4. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 2.), ordene-as por relevância.” .....	13
Tabela 5. Respostas à pergunta: “Quais as consequências negativas da centralização bancária?” .....	13
Tabela 6. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 3.), ordene-as por relevância” .....	14



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**BBVA** Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

**CFI** Corporate Finance Institute

# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças constantes do paradigma internacional têm vindo a obrigar as organizações em geral e as financeiras em particular, a demonstrarem uma capacidade de adaptação e resposta imediata a essas alterações. O sistema financeiro tem sofrido várias alterações nos últimos anos, estando a globalização e as inovações ao nível da tecnologia e da comunicação no epicentro das mesmas. A globalização tem impactado largamente o sistema financeiro internacional, pois não só tem permitido o aumento da competitividade como também tem exigido uma maior inovação, encorajando o fácil movimento de capital, bens e serviços entre países. Assim, a globalização do sistema bancário internacional obrigou as instituições financeiras a desenvolverem estratégias de análise e gestão para todos os riscos que poderiam enfrentar e, consequentemente, a olharem para a sua estrutura organizacional e a tomarem decisões no que diz respeito ao modelo a adotar.

A história da globalização do sistema bancário remonta a meados do séc. XIX, tendo estagnado com o início da Primeira Guerra Mundial (Calomiris and Neal, 2013). Dado o contexto militar, social e económico resultante de duas guerras mundiais e da Grande Depressão (1929-33) e a existência de duas frentes de ideias económicas (economias capitalistas e economias centralizadas), a globalização do sistema bancário sofreu um abrandamento até 1973 (Obstfeld and Taylor, 2004).

Com a recuperação social e económica internacional registou-se um aumento da globalização no setor bancário até à Crise do subprime em 2008, em especial a partir de 1990. As inovações tecnológicas como o desenvolvimento de melhorias no processamento da informação, das telecomunicações e das tecnologias financeiras constituíram um fator impulsionador para um maior alcance geográfico das empresas, permitindo às instituições financeiras uma maior capacidade de gerir e analisar um maior volume de dados a partir de mais e diferentes locais (Berger et al., 2002).

A internacionalização do setor bancário ganhou um maior peso com a globalização, a desregulamentação dos mercados e as inovações tecnológicas e financeiras. A internacionalização bancária, que pode ser vista como uma estratégia de procura por novas oportunidades de negócio, foi defendida por Claessens, Demirgüç-Kunt and Huizinga (2000) como a consequência da libertação financeira que ocorreu em todo o mundo.

As inovações tecnológicas permitiram às instituições financeiras um mais fácil e rápido acesso à informação de mercado, o que lhes proporcionou uma maior competência de análise e um menor tempo de reação a essa mesma informação. Com a informação disponível praticamente instantaneamente a nível global, a capacidade de a receber, assimilar e analisar constitui um fator competitivo dentro do setor. Estas inovações facilitaram a expansão geográfica das instituições financeiras. Com um grande número de bancos internacionalizados adveio um maior número de operações repetidas. Assim, de modo a prevenir a duplicação de operações, as instituições procuraram a centralização, assumindo o controlo das operações e consequentemente diminuindo os custos. Segundo Berger and Udell (2006), estes foram fatores determinantes para a expansão geográfica do setor bancário.

Tendo como objetivo geral o estudo do conceito e processo da centralização bancária, explorando o aspeto competitivo do sistema financeiro internacional, este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as necessidades, objetivos e motivações que levam uma instituição a optar por um modelo de centralização;
- Identificar os desafios a enfrentar por estas instituições;
- Perceber quais as consequências para estas instituições.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura deste trabalho tem por objetivo o estudo do conceito da centralização bancária, contrapondo este sistema ao sistema de descentralização bancária. De seguida, procura definir as motivações e os objetivos de uma instituição financeira ao seguir um modelo de centralização das suas operações. Outro objetivo desta literatura é apontar as vantagens e desvantagens que a centralização bancária pode trazer a uma instituição financeira.

O Corporate Finance Institute (CFI) define a centralização bancária das operações como um sistema em que as atividades de planeamento, como a definição da visão da instituição e o processo de tomada de decisão estão concentradas num único local. Numa estrutura centralizada, a tomada de decisão dá-se no *head office* a nível executivo, no topo da estrutura hierárquica da organização, sendo depois disseminada através de uma clara cadeia de comando.

Como anteriormente referido as inovações tecnológicas desempenharam um papel importante na capacidade das organizações em adaptarem-se a um mundo globalizado e em constante mudança, e assim internacionalizarem-se. Um conceito a mencionar neste aspeto é o *core banking*. Segundo Adivarekar, Ghorpade, Gedia and Choudhari (2018), o *core banking* pode ser definido como um sistema de processamento de transações que permite efetuar transações bancárias básicas, como depósitos, a partir de uma única localização com o objetivo de permitir às instituições financeiras e aos seus clientes uma maior facilidade na realização destas operações. Assim, o *core banking* constitui-se um impulsionador da centralização bancária.

O estudo do conceito da centralização bancária leva necessariamente ao estudo da descentralização bancária, dada a importância de os colocar em paralelo de modo a estudar as suas especificidades, vantagens e desvantagens. Para Siggelkow and Levinthal (2003), numa organização centralizada as decisões são tomadas no topo da hierarquia, enquanto numa organização descentralizada se caracteriza por uma tomada de decisão a níveis mais baixos da estrutura hierárquica.

Ostroff and Smith (1992), definem que ao adotar uma estrutura vertical, a instituição divide-se em diferentes departamentos e tarefas pela presença de uma clara cadeia de comando, onde as responsabilidades pela decisão concentram-se nos níveis hierárquicos mais altos, sugerindo uma estrutura organizacional centralizada. Em oposição, numa estrutura horizontal, os operacionais estão envolvidos no processo de tomada de decisão, pressupondo a existência de uma estrutura hierárquica mais flexível.

Andrews, Boyne, Law and Walker (2009), reforçam a ideia de que uma instituição que adota uma estrutura organizacional centralizada caracteriza-se pelo seu elevado grau de autoridade hierárquica e pela centralização do processo de tomada de decisão, como numa estrutura vertical. Por outro lado, define uma estrutura organizacional descentralizada como uma estrutura atribui mais responsabilidades no processo de tomada de decisão aos operacionais, assemelhando-se a uma estrutura horizontal.

Adivarekar, Ghorpade, Gedia and Choudhari (2018) defendem que um sistema de centralização é um sistema que permite aos clientes das instituições financeiras uma gestão independente do *branch* ou subsidiária da instituição enquanto que um sistema descentralizado, sendo um processo de dispersão de funções, poderes e pessoas, é um sistema autorregulado que opera com a ausência de

controlo ou interferência de uma instituição financeira ou autoridade governamental. Já no ano de 2020, o Financial Express publicou “*Centralised vs decentralised banking operations*”, no qual defende que num modelo de centralização das operações as instituições ditam a sua presença através de *branches* em várias localizações, funcionando como pontos de serviço aos seus clientes enquanto a tomada de decisão é feita no *head office*. A mesma publicação do Financial Express, que confronta os conceitos de centralização e descentralização bancária, define a descentralização das operações como um sistema em que a autoridade e a tomada de decisão são exercidas ao longo da hierarquia na procura de prestar um serviço personalizado aos seus clientes. Em 2019, o mesmo jornal defendeu que, por uma questão de conveniência, melhor serviço aos seus clientes e considerando os volumes de negócio, as instituições financeiras devem realizar as suas operações através de um processamento central, tirando assim partido de uma das vantagens das inovações tecnológicas, como o *core banking*.

No atual ambiente de competitividade do setor bancário, a circulação, gestão e análise da informação é um fator determinante para a eficiência de uma instituição financeira. Segundo Liberti and Petersen (2018), um dos principais propósitos das instituições financeiras é recolher, processar e transmitir informação. O estudo destes autores divide a informação em *soft information* e *hard information*, definindo a primeira como opiniões, ideias e visão da instituição e por isso um tipo de informação que é comunicada através de texto. Por outro lado, definem a *hard information* como um tipo de informação quantitativa registada numericamente.

*Hard* e *soft information* são conceitos que se associam ao estudo dos conceitos de centralização e descentralização bancária. Stein (2002), ao contrastar instituições centralizadas e descentralizadas relativamente à gestão destes tipos de informação, afirma que instituições centralizadas (hierárquicas) estão mais aptas a gerir *hard information*, uma vez que esta informação é mais facilmente transmitida através da sua estrutura hierárquica, enquanto as instituições descentralizadas estão mais aptas a lidar com *soft information*, particularmente no processo de tomada de decisão.

Por sua vez, Takáts (2004) centrou o seu estudo nas diferenças entre instituições financeiras centralizadas e descentralizadas quanto às suas capacidades para gerir *soft information*, concluindo que as assimetrias no que diz respeito à informação são especialmente importantes no crédito às pequenas empresas.

Adivarekar, Ghorpade, Gedia and Choudhari (2018) argumentou que o acompanhamento e controlo da informação em geral é mais fácil num sistema centralizado considerando que a informação passa apenas por um local ao invés de um sistema organizacional descentralizado onde a informação é disseminada passando por vários pontos e localizações.

O sucesso na gestão da informação constitui um fator importante para a eficiência de uma instituição financeira. Na perseguição por uma maior eficiência e competitividade as instituições financeiras olham para o modelo organizacional a adotar, sendo a centralização ou descentralização das suas operações um dos aspetos a considerar.

No que respeita às motivações que levam uma instituição financeira a internacionalizar-se, estas podem ser de diferente carater, isto é, estas podem ter origem sociais ou económicas, tendo sempre na seu génese a intenção de desenvolver o negócio e melhorar a relação com os seus clientes. Em

2018, a pesquisa do BBVA “*Global Economic Watch*”, argumenta que uma instituição financeira decide expandir-se internacionalmente por quatro razões. A primeira, defendida por Wildman (2010) e Claessens and Van Horen (2014) é a procura por novas oportunidades de negócio e diversificação dos seus riscos. Depois, a busca por uma maior eficiência através do capital gerado por economias de escala (Tröger, 2012). Segundo Claessens and Van Horen (2008), pelos os incentivos que países menos intervencionistas ao nível regulamentar podem trazer à instituição. Por fim, para acompanhar a expansão internacional dos seus clientes, ideia defendida por (Buch, 2005).

As motivações de uma instituição financeira ao adotar um modelo organizacional centralizado estão interligadas com os objetivos por serem estas que esclarecem a definição dos objetivos. Em 2019, a publicação “*Centralised versus decentralised banking system*” do Financial Express define que o principal objetivo de uma instituição financeira em adotar um sistema de centralização é a redução da corrupção, da fraude e más praticas resultantes de um uso inapropriado da autoridade. Refere ainda que, a redução do número de trabalhadores, resultado da centralização do processo de tomada de decisão, resulta numa redução de custos. Uva and Catalão-Lopes (2013), acrescentam que as instituições financeiras procuram a centralização das suas operações com o objetivo de reduzir os seus custos operacionais, aumentando a sua eficiência de custos e consequentemente os seus índices de competitividade, tirando partida das sinergias existentes entre localizações.

Alonso, Dessein and Matouschek (2008) defendem que muitas empresas optam por uma estrutura centralizada ao invés de uma estrutura descentralizada devido à crescente necessidade de organizar e coordenar a estrutura empresarial. Para Struzenski (2006), uma instituição deve optar por um sistema de centralização, com uma gestão de dinheiro centralizada, de modo a cumprir os atuais requisitos regulamentares e de *compliance*.

As decisões tomadas por uma instituição financeira relativamente ao sistema organizacional a adotar e os objetivos e motivações que suportam essa decisão são de natureza positiva dos quais se esperam igualmente um impacto positivo. No entanto, é importante realçar que estas decisões podem ter impactos positivos e negativos na instituição. Neste sentido, o estudo do conceito da centralização bancária implica uma abordagem às suas vantagens e desvantagens.

O CFI, ao abordar a temática da centralização, estuda as vantagens e desvantagens da mesma. Segundo o CFI, a centralização bancária apresenta as seguintes vantagens:

1. Uma clara cadeia de comando, que possui uma forte estrutura de delegação de tarefas em que todos os trabalhadores sabem a quem devem reportar;
2. A visão da instituição financeira é aplicada mais facilmente, pois as claras vias de comunicação e a implementação da visão são mais eficazes, apontando que numa estrutura descentralizada podem existir inconsistências na transmissão da mensagem;
3. Redução de custos ao nível das infraestruturas e do pessoal, defendendo que a centralização das operações não obriga à contratação de operacionais especializados para desempenhar funções nos seus *branches* visto que as principais decisões são tomadas no *head office*; considera ainda que uma estrutura centralizada pode mitigar a duplicação de tarefas, o que pode constituir igualmente uma redução de custos;
4. Rápida e fácil implementação da decisão, procedente de um processo de tomada de decisão a nível executivo que envolve um número reduzido de pessoas, tornando-o mais eficiente; numa estrutura descentralizada o processo de tomada de decisão envolve um maior número de pessoas, o que pode gerar conflitos e retardar o processo.

5. Melhor qualidade de trabalho, a centralização de processos, procedimentos e de controlo pode originar uma melhoria na qualidade das operações e ainda reduzir a duplicação de tarefas.

No que às desvantagens da centralização bancária concerne, o CFI apresenta as seguintes:

1. Liderança burocrática, comparando um sistema centralizado a um sistema ditatorial no que diz respeito à estrutura organizacional, onde os operacionais não participam no processo de tomada de decisão e apenas implementam as decisões tomadas a nível executivo – o que pode resultar num menor desempenho e motivação dos operacionais;
2. Controlo remoto, a sobrecarga de tomada de decisões a nível executivo pode gerar falta de supervisão na implementação dessas decisões, o que abre portas a uma deficiente implementação das mesmas;
3. Trabalho mais moroso, a transferência de informação e resultados dos executivos para os operacionais, se não efetuada de forma ágil e eficiente, pode resultar na diminuição de produtividade dos trabalhadores;
4. Perca de lealdade dos operacionais, a reduzida ou inexistente presença dos operacionais no processo de tomada de decisão por parte dos trabalhadores representa uma barreira à sua criatividade, o que pode provocar desmotivação e perca de lealdade por parte dos operacionais.

Em concordância com o CFI, o Financial Express, com a sua publicação em 2019 sobre *“Centralised versus decentralised banking system”*, aponta a demora no processo de tomada de decisão como uma das desvantagens da centralização e, indo mais longe, defende que um sistema centralizado pode gerar uma menor qualidade de serviços prestados aos clientes da instituição financeira. Na mesma publicação, o Financial Express defende ainda que uma das vantagens de um sistema centralizado é a capacidade que este apresenta para prevenir corrupção.

Por sua vez, Alonso, Dessein and Matouschek (2008) defendem que a descentralização traz mais benefícios do que a centralização quando os gestores intermédios estão alinhados. Andrews, Boyne, Law and Walker (2009) afirmam que o argumento pró-centralização é o aumento do desempenho da instituição quando esta apresenta uma estrutura centralizada, contribuindo para uma mais rápida e fácil tomada de decisão e objetivos mais claros. Estes autores afirmam ainda que a possibilidade de conflitos internos é menor numa instituição centralizada, resultado de uma clara linha de autoridade.

Ao oporem centralização e descentralização das operações, Andrews, Boyne, Law and Walker (2009) afirmam que os argumentos pró-descentralização defendem que a centralização prejudica o desempenho da empresa, uma vez que impede os níveis hierárquicos mais baixos tomarem decisões independentes dos níveis hierárquicos mais elevados.

As vantagens e desvantagens constituem consequências da centralização bancária para as instituições financeiras que optem por seguir este modelo organizacional. De Roy (2011) apresentou diversas consequências para a centralização, das quais se destacam as seguintes:

1. Processos standardizados, as operações da organização seguem uma única ideia, proveniente das decisões tomadas a nível executivo disseminadas através da estrutura hierárquica da organização;
2. Aumento da produtividade, a maior capacidade de planeamento resulta numa eliminação do trabalho desnecessário e em duplicado;

3. Mitigação do risco;
4. Aumento da qualidade de serviço prestado aos clientes, o aumento da produtividade dos operacionais gera uma maior capacidade para resolver problemas ou reclamações levantadas pelos clientes;
5. Melhor relação custo-eficiência, efeito da redução dos custos operacionais e do aproveitamento de economias de escala.

A centralização das operações apresenta naturalmente riscos para a instituição financeira. No entanto, não foi encontrada literatura sobre o levantamento dos riscos inerentes à centralização.

Neste sentido, em resultado do estudo do tema da centralização bancária, apresenta-se os seguintes riscos como possíveis riscos que uma instituição financeira pode enfrentar ao centralizar as suas operações num único local: (i) risco operacional; (ii) risco de reputação; (iii) riscos das diferenças culturais e (iv) risco das diferenças linguísticas.

Risco, na sua generalidade, pode ser definido como a volatilidade de um valor de mercado (Vyas & Singh, 2010). Estes autores defendem ainda a importância de uma instituição ter uma definição de risco uniforme, de modo a ser capaz de o medir ao longo do tempo.

A relação entre as instituições financeiras e o risco operacional conheceu uma das suas primeiras definições na década de 90. Shepeard-Walwyn and Litterman (1998) afirmam que o risco operacional pode ser visto como um termo geral que se aplica a todos os fatores de risco que influenciem a volatilidade da estrutura de custos da instituição financeira.

O reconhecimento da importância deste tipo de risco foi igualmente influenciado pelos novos requisitos das entidades reguladoras, fruto da existente desregulação dos mercados financeiros. A maior exposição das empresas ao risco operacional, resultado da desregulação dos mercados financeiros, da cada vez maior dependência tecnológica e da globalização dos mercados, trouxe novas ameaças à estabilidade financeira das organizações (Jobst, 2007).

Vinella and Ji (2005) definiram o risco operacional como o risco da operação falhar um ou mais objetivos de performance operacional, considerando que os intervenientes na operação podem ser pessoas, tecnologia, processos, informação ou a infraestrutura que suporta as atividades de negócio.

Posteriormente, em 2014, o Banco de Portugal, na qualidade de regulador do sistema bancário português, refere-se ao risco operacional como “o risco de perdas ou impactos negativos financeiros, no negócio e/ou na imagem/reputação da organização, causados por falhas ou deficiências na governação e processos de negócio, nas pessoas, nos sistemas ou resultantes de eventos externos, que poderão ser despoletados por uma multiplicidade de evento”.

As instituições financeiras, reconhecendo que o risco operacional está presente em toda a sua atividade, alocaram esforços e recursos de modo a estudar e gerir este risco – com recurso a sistemas de informação. A importância dos sistemas de informação para a gestão do risco operacional foi apresentada por Chorafas (2001), este define os sistemas de informação como um elemento-chave para a competitividade das instituições financeiras.

Em linha com o risco operacional, o risco de reputação confere-se como um dos riscos a serem considerados na gestão de uma instituição financeira, pois pode impactar a perceção das pessoas



sobre a instituição. Não existe na literatura uma definição de risco de reputação aceite na generalidade. Ainda assim, consideram-se relevantes as seguintes definições de risco de reputação.

Para o Deutsche Bank, o risco reputacional é definido como o risco de afetar negativamente a marca e reputação da instituição financeira e consequentemente afetar as suas receitas, capital e liquidez como resultado de alguma ação ou inação que possa ser interpretada como inadequada ou não ética.

Por outro lado, o Banco de Portugal, em 2007, categoriza o risco de reputação como um risco não financeiro e define-o como a “probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes duma perceção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral”.

A reputação de uma instituição financeira consiste na reputação pública do banco em termos de competência, integridade e fiabilidade Zaby and Pohl (2019). Dahlstrom, Nygaard, Kimasheva and Ulvnes (2014), concluem que ao estabelecer uma relação de confiança com os seus clientes, a instituição pode beneficiar de uma redução da consciência de risco por parte dos seus clientes. Mulki and Jaramillo (2011) acrescentam que a satisfação e fidelidade dos clientes podem aumentar se a instituição apresentar relevância no que à reputação ética diz respeito.

Em relação ao risco das diferenças culturais, é relevante realçar que este está presente num modelo organizacional centralizado na medida em que a tomada de decisão é feita num local com a existência de vários *branches*/subsidiárias localizadas internacionalmente. Assim, a sensibilidade cultural das organizações é igualmente um aspeto importante a considerar na relação entre trabalhadores, perante a existência de equipas multiculturais, e na capacidade da instituição em perceber e adaptar-se às diferenças culturais dos mercados em que se insere.

Cavusgil, Rammal and Freeman (2011), definem que o risco das diferenças culturais advém das diferenças linguísticas, dos diferentes estilos de vida e costumes e das diferentes religiões, defendendo que estes valores individuais influenciam o comportamento das pessoas.

Schwartz (2006), define a cultura como um conjunto de normas, crenças, comportamentos esperados e valores partilhados que servem de guia de princípios na vida das pessoas. A complementar este estudo, Mihet (2013) descobriu que a cultura nacional tem efeitos diretos no risco das empresas. É considerado que a falta de relevância das diferenças culturais na gestão de risco de uma instituição pode originar uma menor produtividade dos trabalhadores, danos reputacionais e consequentemente a uma menor quota de mercado e redução das receitas e lucros.

Cavusgil, Rammal and Freeman (2011), defendem que as diferenças linguísticas estão interligadas com as diferenças culturais, definindo a linguagem como uma dimensão crítica da cultura. Como acima referido, as diferenças linguísticas constituem um fator de risco para uma instituição financeira. As características linguísticas de um indivíduo podem influenciar o seu comportamento (Mavisakalyan & Weber, 2018) assim como afetarem negativamente a comunicação interna. A tomada de decisão, depois disseminada através de uma clara cadeia de comando, pode não ser comunicada da melhor forma resultando em mal-entendidos e numa má implementação da mesma. As características linguísticas podem igualmente afetar negativamente a comunicação externa,

apresentando uma definição estratégica de negócio inadequada e deficientes relações entre a instituição financeira e os seus clientes.

Como anteriormente referido, as instituições financeiras podem centralizar as suas operações num único local e estabelecer vários *branches* ou subsidiárias internacionalmente. Neste sentido, um importante aspeto a abordar é o financiamento que a instituição-mãe disponibiliza a estes *branches* e subsidiárias.

Campello (2002), De Haas and Lelyveld (2010), Cetorelli and Goldberg (2012a, 2012b) e Buch, Koch and Koetter (2016), ao abordar esta temática, defendem que as instituições financeiras mãe têm um poder considerável no que ao financiamento dos seus *branches* e subsidiárias diz respeito, concedendo ou retraindo o financiamento às mesmas. Ainda em relação a estes estudos, apoiam a ideia de que os processos de tomada de decisão no setor bancário são centralizados.

Por outro lado, Fiechter et al. (2011) e Avdjiev and Takáts (2014) defendem que os *branches* ou subsidiárias de uma instituição financeira tornam-se mais independentes por força do financiamento local e tomada de decisões independente, fora da esfera da instituição financeira mãe.

A internacionalização do setor bancário leva a que as instituições tenham de tomar decisões no que concerne ao sistema organizacional a adotar, assim, este pode ser centralizado ou descentralizado. Nesta decisão, a instituição financeira tem de considerar o custo de oportunidade entre, numa estrutura mais centralizada, ter um maior controlo sob a tomada de decisão ou, numa estrutura descentralizada, ter uma tomada de decisão mais próxima do problema (Alonso, Dessein & Matouschek, 2008).

### 3. METODOLOGIA

A escolha da metodologia apresentada neste capítulo está enquadrada com o desafio de responder aos objetivos específicos inicialmente definidos:

- Identificar as necessidades, objetivos e motivações que levam uma instituição a optar por um modelo de centralização;
- Identificar os desafios a enfrentar por estas instituições;
- Perceber quais as consequências para estas instituições.

A escolha de metodologia de investigação passou pelos métodos quantitativos essencialmente pela vantagem apresentada em relação aos métodos qualitativos no que a análise de dados diz respeito, vantagem considerada essencial para a investigação, pois o método de investigação quantitativo confere uma mais fácil e menos subjetiva análise de resultados.

Os métodos quantitativos de investigação têm a função de recolher dados mensuráveis, enfatizando a análise estatística dos mesmos através de sondagens, questionários ou inquéritos (Babbie, 2010; Mujis, 2013). Depois da escolha do método de investigação, a escolha do tipo de método quantitativo recaiu sobre o questionário online, que tem como particularidade os seus custos reduzidos (Wimmer & Dominik, 2000), dado o período de tempo pré-estabelecido o seu horizonte temporal define-se como *cross-sectional* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Os questionários são, na sua essência, procedimentos de recolha de dados com base nas expectativas e perceções (Allen & Austin, 2001). Assim, o questionário foi elaborado de modo a obter respostas para os objetivos anteriormente referidos, numa ótica de perceção dos operacionais de uma instituição financeira. Na elaboração do questionário foi ainda avaliada a eficácia do mesmo, considerando que questionários demasiado extensos ou complexos podem originar irritação ou cansaço nos respondentes, o que pode afetar negativamente a veracidade das suas respostas.

De modo a cumprir com os objetivos traçados, o questionário assumiu a seguinte forma: composto por 5 perguntas de escolha múltipla e 3 de ordenação de acordo com a sua relevância. A amostra é o conjunto de dados coletados de uma população cujos elementos partilham uma característica (Malhotra & Birks, 2007). Este estudo contou com 34 participantes, operacionais de uma instituição financeira internacionalizada, de todos os sexos, residentes em Lisboa mas de diferentes nacionalidades.

O questionário (anexo I), elaborado com recurso à plataforma da Google para esse efeito, pretende aferir a perceção dos operacionais de uma instituição financeira internacionalizada no que ao tema da centralização diz respeito, assim, o questionário foi composto pelas seguintes questões:

1. Quais as necessidades, objetivos e motivações que levam as instituições financeiras a adotar uma estratégia de centralização?
  - 1.1 Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 1.), ordene-as por relevância.
2. Quais os desafios da centralização bancária?
  - 2.1 Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 2.), ordene-as por relevância.
3. Quais as consequências negativas da centralização bancária?

3.1 Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 3.), ordene-as por relevância.

4. Considera a centralização de uma instituição financeira um caminho a adotar num mundo cada vez mais globalizado?
5. Qual dos seguintes sistemas organizacionais considera mais benéfico para uma instituição financeira?

O tratamento dos dados foi realizado da seguinte forma: (i) resultados exportados do *Google Forms* para um ficheiro em formato csv; (ii) utilização do *software R Studio* de maneira a formatar o ficheiro inicialmente desformatado e consequentemente de difícil leitura e interpretação; (iii) tratamento dos dados em ficheiro *excel* para uma mais fácil leitura e construção de tabelas para apresentar os resultados obtidos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo o processo de investigação, neste capítulo são apresentados os resultados dos questionários realizados.

Como referido anteriormente, a amostra deste estudo é composta por 34 operacionais de uma instituição financeira internacionalizada, indivíduos de nacionalidades diferentes, não discriminados por sexo ou idade. A análise feita aos resultados obtidos tem como finalidade demonstrar a percepção dos respondentes ao conceito da centralização bancária em termos das necessidades, objetivos e motivações de uma instituição financeira ao adotar um sistema centralizado, quais os desafios e consequências negativas dessa centralização e perceber qual a opinião dos mesmos na relação entre os conceitos de centralização e globalização e sobre o melhor sistema organizacional a adotar por uma instituição financeira.

O questionário é composto por 5 questões de escolha múltipla e 3 em que os respondentes ordenam as suas escolhas por ordem de relevância. Este apresenta os seguintes resultados.

A primeira pergunta questiona os respondentes se consideram a lista apresentada como vantagens, objetivos e motivações para uma instituição adotar um sistema operacional centralizado. A resposta mais escolhida, com 33% dos votos foi a “B. Centralizar o processo de tomada de decisão”. Importante realçar que a segunda resposta mais escolhida, com uma diferença de apenas 2% para a opção B, foi a opção “D. Reduzir custos”, representando 31% dos votos.

Quais as necessidades, objetivos e motivações que levam as instituições financeiras a adotar uma estratégia de centralização?		
	Frequência	Percentagem
A. Facilitar a comunicação interna	14	17%
B. Centralizar o processo de tomada de decisão	28	33%
C. Agilizar do contacto com os seus clientes	3	4%
D. Reduzir custos	26	31%
E. Alterar a estratégia de negócio na procura de uma maior eficiência	12	14%
F. Aumentar o nível de satisfação dos clientes	1	1%
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Tabela 1. Respostas à pergunta: “Quais as necessidades, objetivos e motivações que levam as instituições financeiras a adotar uma estratégia de centralização?”

Fonte: Elaboração do autor

A afirmação seguinte, relacionada com a primeira pergunta, pede aos respondentes para que ordenem as opções selecionadas na pergunta anterior por relevância. De notar que a ordem de relevância está em linha com a frequência de resposta, isto é, a ordem decrescente do número de frequência de resposta é igual à ordem de relevância das respostas dadas na primeira pergunta. A ordem de relevância obtida é apresentada na tabela 2.

Ordem de relevância preferencial das respostas dadas na questão anterior (questão 1.)
B - D - A - E - C - F

Tabela 2. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 1.), ordene-as por relevância.”

Fonte: Elaboração do autor

A segunda pergunta, questiona os respondentes sobre quais, na sua opinião, são os desafios a enfrentar pela instituição financeira num sistema centralizado. Nesta análise dos resultados é importante destacar a predominância na escolha das respostas “A. Diferenças culturais” e “D. Deslocação de recursos humanos”, com 35% e 33% dos votos, respetivamente.

2. Quais os desafios da centralização bancária?		
	Frequência	Percentagem
A. Diferenças culturais	28	35%
B. Diferenças linguísticas	7	9%
C. Desafios tecnológicos	2	3%
D. Deslocação de recursos humanos	26	33%
E. Criação de infraestruturas	16	20%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Tabela 3. Respostas à pergunta: “Quais os desafios da centralização bancária?”

Fonte: Elaboração do autor

A afirmação abaixo requiere aos respondentes que ordenem por ordem de relevância as suas escolhas na pergunta anterior. Após análise dos resultados em comparação com a pergunta anterior, considera-se importante realçar que a ordem decrescente do número de frequência de resposta é igual à ordem por relevância das respostas dadas na primeira pergunta. A ordem de relevância obtida é apresentada na tabela 4.

Ordem de relevância preferencial das respostas dadas na questão anterior (questão 2.)
A - D - E - B - C

Tabela 4. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 2.), ordene-as por relevância.”

Fonte: Elaboração do autor

A terceira pergunta, afere a perceção dos respondentes no que às consequências negativas da centralização bancária diz respeito. Considera-se os riscos de reputação, operacional e de regulação como as principais consequências para a instituição financeira, sendo o risco operacional (38% dos votos) aquele que os operacionais da instituição financeira consideram mais significativo num cenário de centralização bancária.

3. Quais as consequências negativas da centralização bancária?		
	Frequência	Percentagem
A. Risco de reputação	16	23%
B. Risco operacional	27	38%
C. Risco de regulação	25	35%
D. Menor capacidade de inovação (tecnológica e operacional)	3	4%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Tabela 5. Respostas à pergunta: “Quais as consequências negativas da centralização bancária?”

Fonte: Elaboração do autor

A afirmação subsequente pretende ordenar por ordem de relevância as escolhas de consequências na questão anterior. Através da análise dos resultados considera-se que se mantem a tendência para que a ordem decrescente do número de frequência das respostas seja igual à ordem de relevância das respostas dadas na pergunta anterior. A ordem de relevância obtida é apresentada na tabela 6.

Ordem de relevância preferencial das respostas dadas na questão anterior (questão 3.)
B - C - A - D

Tabela 6. Respostas à afirmação: “Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 3.), ordene-as por relevância”  
Fonte: Elaboração do autor

A quarta pergunta pretende questionar os respondentes se, na sua opinião, consideram a centralização de uma instituição bancária uma boa alternativa num mundo cada vez mais globalizado. A maioria dos respondentes respondeu “Não”, considerando que a centralização das operações não é o caminho a adotar.



Gráfico 1. Respostas à pergunta: “Considera a centralização de uma instituição financeira um caminho a adotar num mundo cada vez mais globalizado?”  
Fonte: Elaboração do autor

A quinta e última pergunta do questionário, pretende inquiri os respondentes sobre qual, na sua opinião, o melhor modelo organizacional a adotar. A maioria dos respondentes (76% votos) defendem que o melhor sistema organizacional a adotar por uma instituição financeira é um sistema com a existência de vários *branches*/subsidiárias que funcionam como intermediários na relação instituição-cliente.

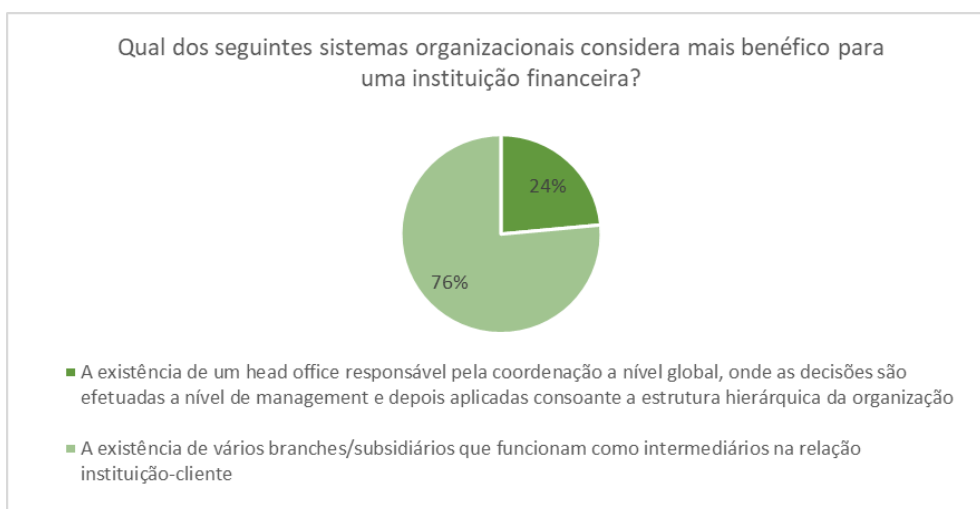


Gráfico 2. Respostas à pergunta: “Qual dos seguintes sistemas organizacionais considera mais benéfico para uma instituição financeira?”  
Fonte: Elaboração do autor

## 5. CONCLUSÕES

O modelo de centralização bancária e a consequente centralização do processo de tomada de decisão no topo da estrutura hierárquica da instituição financeira, depois disseminada através de uma clara cadeia de comando, com aplicação em diferentes lugares, resultado da internacionalização e globalização do setor bancário e financeiro, pode resultar em deficientes tomadas de decisão, consequência do afastamento desses níveis hierárquicos das operações, que levam a uma menor eficiência da instituição e consequentemente a uma fraca prestação de serviços aos seus clientes, derivada do reduzido conhecimento das especificidades e necessidades de cada cliente.

De Roy (2011) defende que a centralização bancária mitiga o risco, considerando o acima referido o modelo de centralização bancário acarreta riscos operacionais, resultado da falha de pessoas, tecnologia, processos, informação ou a infraestrutura que suporta as atividades de negócio (Vinella & Jin, 2005) e riscos reputacionais, consiste na reputação pública da instituição financeira em termos de competência, integridade e fiabilidade Zaby and Pohl (2019), logo este trabalho refuta a sua ideia.

Os riscos e consequências, como a problemática das diferenças culturais, da centralização das operações não justificam as necessidades ou objetivos, como a redução de custos, que a instituição possa ter para seu desenvolvimento.

Assim, torna-se fundamental para as instituições financeiras olharem para a sua estrutura de uma forma global e descentralizar responsabilidades como processo de tomada decisão de forma a maximizarem a sua eficiência e entregar aos seus clientes um serviço personalizado de excelência.





## **6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

As limitações encontradas na realização deste trabalho prendem-se com as restrições de tempo e de recursos, como a não extensa literatura sobre a centralização de operações, contrastando com outras temáticas, e pela escassez de exemplos práticos e apresentação de resultados dos mesmos no que à centralização e descentralização das operações diz respeito.

No que ao método de investigação concerne, foram encontradas dificuldades ao nível da aceitação da instituição financeira à realização de questionários e ao acesso a informação interna.

A recomendação a trabalhos futuros está intimamente relacionada a uma das limitações encontradas. Assim, considera-se relevante a elaboração de um estudo prático sobre a centralização ou descentralização das operações bancárias.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Adivarekar, T., Ghorpade P., Gedia, S., & Choudhari, G. (2018). A Study on Centralized and Decentralized banking technology. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Volume 9, Issue 2, February. Retrieved from <https://www.ijser.org/researchpaper/A-Study-on-Centralized-and-Decentralized-banking-technology.pdf>.
- Allen, M., & Austin, G. (2001). The role of formal survey research methods in the appraisal body of knowledge. *The Appraisal Journal*, 69(4), (pp. 394-403).
- Alonso, R., Dessein, W. & Matouschek, N. (2008). When Does Coordination Require Centralization?, *American Economic Review*, 98(1), (pp. 145-179). doi: 10.1257/aer.98.1.145.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19 (1), (pp. 57-80). doi: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum039>.
- Avdjiev, S., & E. Takáts (2014). Cross-border bank lending during the taper tantrum: the role of emerging markets fundamentals. *BIS Quarterly Review*, September.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research*. 12th Ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Banco de Portugal. (2014). *Risco Operacional*. Newsletter Biblioteca, ano VII. Retrieved from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/2014\\_1\\_newsletterbib\\_janeiro2014\\_internet.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/2014_1_newsletterbib_janeiro2014_internet.pdf).
- Banco de Portugal. (2007). *Modelo de Avaliação de Riscos*. Departamento de Supervisão Bancária. Retrieved from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/consulta\\_bp\\_2\\_07\\_mar.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/consulta_bp_2_07_mar.pdf).
- BBVA. (2016). The globalisation of banking: How is regulation affecting global banks?. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research, *Global Economic Watch*, August. Retrieved from <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/The-globalisation-of-banking.pdf>.
- Berger, A., & Deyoung, R. (2006). Technological progress and the geographic expansion of the banking industry. *Journal of Money, Banking and Credit*, 38, (pp. 1483–1513). <http://dx.doi.org/10.1353/mcb.2006.0077>.
- Berber, A., Dai, Q., Ongena, S., & Smith, D. (2003). To what extent will the banking industry be globalized? A study of bank nationality and reach in 20 European nations. *Journal of Banking and Finance* 27. doi: [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00386-2](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00386-2).
- Berger, A., Miller, N., Petersen, M., Rajan, R., & Stein, J. (2005). Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks. *Journal of Financial Economics* 76, (pp. 237–269).
- Buch, C. (2005). Distance and international banking. *Review of International Economics* 13(4), (pp. 787- 804).

- Buch, C., Koch, C., & Koetter, M. (2016). Crises and rescues: liquidity transmission through international banks. Bank for International Settlements, Working Paper, 576.
- Calomiris, C., & Neal L. (2013). History of Financial Globalization, Overview. Handbook of Key Global Financial Markets, Institutions, and Infrastructure. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397873-8.00001-3>. Retrieve from <https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/ccalomiris/papers/Overview%20History%20Financial%20Globalization.pdf> .
- Campello, M. (2002). Internal capital markets in financial conglomerates: Evidence from small bank responses to monetary policy. *Journal of Finance* 57, (pp. 2773-2805).
- Cavusgil, S., Rammal, H., & Freeman, S. (2011). *International Business: The New Realities*. Pearson Higher Education AU, (pp. 12).
- Cetorelli, N., & Goldberg, L. (2012a). Liquidity management of US Global Banks: Internal Capital Markets in the Great Recession. *Journal of International Economics* 88, (pp. 299-311).
- Cetorelli, N., & Goldberg, L. (2012b). Banking Globalization and Monetary Transmission. *Journal of Finance* 67(5), (pp. 1811-1843).
- CFI. (2020). Corporate Finance Institute. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/centralization/> .
- Claessens, S., Demirgüç-Kunt, A., & Huizinga, H. (2000). How Does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets?. 1-29. Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/final.pdf> .
- Claessens, S., & Van Horen, N. (2008). Location decisions of foreign banks and institutional competitive advantage. *De Nederlandsche Bank Working Paper* 172.
- Claessens, S., & Van Horen, N. (2014), Location Decisions of Foreign Banks and Competitor Remoteness. *Journal of Money, Credit and Banking* 46, (pp. 145-170).
- Dahlstrom, R., Nygaard, A., Kimasheva, M., & Ulvnes, A. M. (2014). How to recover trust in the banking industry? A game theory approach to empirical analyses of bank and corporate customer relationships. *International Journal of Bank Marketing* 32, (pp. 268-278).
- De Haas, R., & Van Lelyveld, I. (2010). Internal capital markets and lending by multi-national bank subsidiaries. *Journal of Financial Intermediation* 19, (pp. 1-25).
- De Roy, R. (2011). Retail Banking Operations Centralisation. Retrieved from <https://pt.slideshare.net/rajeevderoy/retail-banking-operations-centralisation> .
- Deutsche Bank. (2020). Reputational Risk Management. Retrieved from <https://www.db.com/cr/en/concrete-management-of-reputational-risks.htm> .
- EYGM Limited. (2014). Centralized operations - The future of operating models for Risk, Control and Compliance functions. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-)

[Centralized operations: future of Risk, Control and Compliance/\\$FILE/EY-Insights-on-GRC-Centralized-operations.pdf](#) .

- Fiechter J., Ötcher-Robe, I., Ilyna, A., Hsu M., Santos, A., & Jay, S. (2011). Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All?. IMF Staff Discussion Note, March.
- Jobst, A. (2007). Consistent Quantitative Operational Risk Measurement and Regulation: Challenges of Model Specification, Data Collection and Loss Reporting. International Monetary Fund, Working Paper. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Consistent-Quantitative-Operational-Risk-Measurement-and-Regulation-Challenges-of-Model-21400> .
- Liberti, J. M., & Petersen, M. A. (2018). Information: Hard and Soft. NBER Working Papers 25075, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Muijs, D. (2010). Doing Quantitative Research in Education with SPSS. (2.<sup>nd</sup> Ed.). London: Sage Publications.
- Obstfeld, M., & Taylor, A. (2004). Global Capital Markets: Integration, Crisis, and Growth. Cambridge University Press, Cambridge and New York.
- Operations Council. (2005). Uncharted territory: from organization structure to operations solutions.
- Ostroff, F. & Smith, D. (1992). The horizontal organization, McKinsey Quarterly, (pp. 148-168).
- Saunders, M., Lewis, P. Thornhill, A. (2007). Research Methods for Business Students. (4.<sup>th</sup> Ed.). Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research Methods for business students. (7.<sup>th</sup> Ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
- Stein, J. (2002). Information production and capital allocation: Decentralized versus hierarchical firms. Journal of Finance 57, (pp. 1891–1921).
- Struzenski, J. (2006). Centralize Treasury Management to Reduce Risk, Increase Control. Financial Executive 22(2), (pp. 60).
- Takáts, E. (2004). Banking consolidation and small business lending. Working Paper Series 407, European Central Bank.
- The Financial Express. (2019). Centralised versus decentralised banking system. Retrieved from <https://thefinancialexpress.com.bd/views/centralised-versus-decentralised-banking-system-1568388353> .
- The Financial Express. (2020). Centralised versus decentralised banking operations. Retrieved from <https://thefinancialexpress.com.bd/views/centralised-vs-decentralised-banking-operations-1579876244> .

- Tröger, T. (2012). Organisational choices of banks and the effective supervision of transnational financial institutions. *Texas International Law Journal* 48(2).
- Uva, L., & Catalão-Lopes, M. (2013). Centralization of Activities in Multinational Banks, with an Application to a European Banking Group. doi:10.5539/ijef.v5n8p136.
- Vinella, P., & Jin, J. (2005). A Foundation for KPI and KRI. *Operational Risk: Practical Approaches to Implementation*.
- Vyas, M., & Singh, S. (2010). Risk Management in Banking Sector. *BVIMR Management Edge*, 4(1) (pp. 15-24).
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2000). *Mass media research: An introduction* (6.<sup>a</sup> Ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Zaby, S., & Pohl, M. (2019). The Management of Reputational Risks in Banks: Findings from Germany and Switzerland. *Sage Open*. doi: 10.1177/2158244019861479.

## 8. ANEXOS

### Anexo I: Questionário

# Centralização Bancária

Um sistema bancário centralizado é um sistema em que as atividades de planeamento, como a definição da visão da instituição, e o processo de tomada de decisão estão concentradas num único local. Numa estrutura centralizada, a tomada de decisão dá-se no head office a nível executivo, no topo da estrutura hierárquica da organização, sendo depois disseminada através de uma clara cadeia de comando.

\* Required

1. Quais as necessidades, objetivos e motivações que levam as instituições financeiras a adotar uma estratégia de centralização? \*

Selecione as opções que achar pertinente.

- ☐ A. Facilitar a comunicação interna;
- ☐ B. Centralizar o processo de tomada de decisão (mais clara cadeia de comando);
- ☐ C. Agilizar o contacto com os seus clientes (a eliminação de intermediários na relação instituição-cliente pode levar a um processo mais rápido e transparente);
- ☐ D. Reduzir custos;
- ☐ E. Alterar a estratégia de negócio na procura de uma maior eficiência;
- ☐ F. Aumentar o nível de satisfação dos clientes.

1.1. Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 1.), ordene-as por relevância.

Exemplo: C - D - A

Your answer

## 2. Quais os desafios da centralização bancária? \*

Selecione as opções que achar pertinente.

- ☐ A. Diferenças culturais;
- ☐ B. Diferenças linguísticas;
- ☐ C. Desafios tecnológicos;
- ☐ D. Deslocação de recursos humanos;
- ☐ E. Criação de infraestruturas.

2.1. Caso tenha selecionado mais do que uma opção na questão anterior (questão 2.), ordene-as por relevância.

Exemplo: C - D - A

Your answer \_\_\_\_\_

## 3. Quais as consequências negativas da centralização bancária? \*

Selecione as opções que achar pertinente. Caso tenha dúvidas dos conceitos indicados, pode consultar as suas definições em baixo.

- ☐ A. Risco de reputação;
- ☐ B. Risco operacional;
- ☐ C. Risco de regulação;
- ☐ D. Menor capacidade de inovação (tecnológica e operacional).



